

Actes du Congrès
COLLÈGES CÉLÉBRATIONS 92
Conference Proceedings



MONTRÉAL MAY 24 25 26 27 MAI 1992

**Le vieillissement du personnel enseignant des cégeps :
un problème ?**

par

Yves de BELLEVAL
directeur des services de formation et des communications
Fédération des cégeps
(Québec)

Atelier 1C20

*Collèges
créateurs d'avenir*

*Colleges
creators of the future*



Association des collèges
communautaires du Canada



Association québécoise de
pédagogie collégiale

LE VIEILLISSEMENT DU PERSONNEL ENSEIGNANT DES CÉGEPs : UN PROBLÈME?

Par Yves de Belleval, directeur des services de formation et des communications, Fédération des cégeps

Il y a vieillissement d'une population quelconque lorsque l'âge moyen et l'âge médian de cette population croissent pendant une période donnée. Si l'on parle du vieillissement du personnel enseignant des cégeps, c'est donc parce que l'âge moyen et l'âge médian de ce groupe ont augmenté pendant une période donnée. On peut même dire, sans risque d'erreur, que le vieillissement des enseignants de cégep remonte à la création même des cégeps.

Le personnel enseignant des cégeps

Des observations faites dans certains collèges montrent que, depuis 1973, l'âge moyen des enseignants et des enseignantes de cégep croît constamment. Le vieillissement du personnel enseignant des cégeps est donc un vieux problème.

Voici ce que nous indique l'analyse des données de la banque SPOC-fonction¹ pour l'année 1989-1990 :

Personnel enseignant, secteur régulier, temps complet		
Nombre d'individus	Permanents	Non-permanents
Hommes	5 566	402
Femmes	2 857	444
	<hr/> 8 423	<hr/> 846 : 9 269

Ces individus, par strate d'âge, se répartissent comme suit :

	Individus
Moins de 20 ans	0
20 - 24 ans	8
25 - 29	182
30 - 34	595
35 - 39	1766
40 - 44	2 759
45 - 49	2 116
50 - 54	1 018
55 - 59	531
60 - 64	238
65 et plus	56
TOTAL	9 269

L'âge moyen de cette population est de 43,8 ans et l'âge médian de 43,28. Une analyse des données de 1991-1992 révélerait sans aucun doute des résultats semblables. Nous pouvons donc estimer l'âge moyen actuel du corps professoral des cégeps à environ 46 ans.

Ces chiffres nous permettent aussi d'observer une concentration de la population enseignante autour du groupe d'âge moyen, concentration qui s'explique par trois facteurs. Premièrement, dès les débuts des cégeps, la clientèle étudiante a rapidement augmenté, entraînant une embauche massive de personnel enseignant. Deuxièmement, l'augmentation de productivité de plus de 10 p. cent décrétée en 1982 a éjecté les plus «jeunes» de l'enseignement collégial — nous supposons ici que, généralement, les moins anciens sont les plus jeunes. Enfin, troisième facteur, le taux de fidélité du personnel est très élevé, sécurité d'emploi oblige.

Mais l'âge n'est pas le seul indicateur du vieillissement de la population enseignante. L'ancienneté, le nombre d'années d'expérience et le nombre d'années pendant lesquelles un employé a cotisé à sa caisse de retraite nous permettent de mieux cerner son profil de vieillissement. L'ensemble de ces variables démontre que, dans une décennie environ, nous assisterons à un départ massif du personnel enseignant. Ce scénario n'a rien d'in vraisemblable : de l'an 2000 à l'an 2007, plus de 50 p. cent des enseignants de cégep quitteront leur emploi s'ils se prévalent de leur droit à la retraite.

D'ici là, que faire?

Quelques pièges à éviter

D'ici là, il faut :

- Éviter les stratégies de départs et de mises à la retraite massifs.
- Éviter la glissade et le dérapage psychologique des comptes à rebours, du genre préarrangements funéraires.
- Éviter les désinvestissements de toutes natures à l'égard des ressources humaines vieillissantes, du genre voie de garage pour voitures d'occasion ou «cour à *scrap*».
- Éviter de bouleverser les cultures organisationnelles.
- Éviter de perdre le savoir-faire professionnel.
- Éviter de démobiliser et de démotiver le corps professoral, ce qui arrivera à coup sûr si nos attitudes, nos discours et nos actes laissent à penser que nous voulons, par une stratégie à court terme, nous débarrasser des plus anciens.
- Fuir les préjugés, les idées toutes faites, les clichés et les mythes — qui font croire par exemple que l'efficacité et l'efficience, la capacité d'adaptation, de créativité et d'innovation diminuent avec l'âge, que le taux d'absentéisme, lui, augmente, que les élèves préfèrent les jeunes maîtres, etc.
- Éviter de considérer les enseignantes et les enseignants plus âgés comme un groupe homogène.

Des voies à emprunter

Il faut favoriser une meilleure connaissance des cycles de la vie et de l'impact qu'ils ont sur la vie professionnelle. Savoir par exemple que, chez les travailleurs intellectuels, la performance et le rendement peuvent croître avec l'âge. Mais que, pour y arriver, ils doivent maintenir leurs facultés intellectuelles en éveil et en action. Autrement dit, si la force physique et les facultés sensorielles diminuent, il n'en est pas de même des ressources intellectuelles, sauf dans les cas pathologiques.

Il faut aussi favoriser l'analyse organisationnelle des ressources humaines vieillissantes. La grille d'analyse des ressources humaines que la Commission des affaires de relations du travail et des ressources humaines de la Fédération des cégeps a mise au point permet de confirmer que les enseignantes et les enseignants plus âgés ne constituent pas un groupe professionnel homogène. L'analyse du cycle de perfectionnement des individus, de leur polyvalence par rapport à leur tâche d'enseignement, de leur taux d'absentéisme et d'autres variables constitue autant de leviers puissants pour bien gérer ces ressources humaines.

Le fait de connaître le potentiel des individus, leurs champs d'intérêts et leurs aptitudes permet de mieux gérer l'affectation, l'assignation des tâches et la définition des rôles. Le laisser-aller ou le laisser-faire n'est ici d'aucun secours. Ils masquent tout au plus l'incompétence ou l'incapacité de lire, de comprendre et de consigner qualitativement la compétence et la performance organisationnelle. La planification et le développement de carrière est possible dans l'enseignement, surtout si l'on veut tenir compte des rôles et des fonctions compatibles avec l'avancement en âge. Pensons au rôle de mentor, de formation ou de conseiller interne de l'organisation.

L'analyse de l'impact du vieillissement des ressources humaines sur les organisations permet de mettre en rapport les pratiques de gestion et la performance de ces organisations. Ainsi, on peut facilement s'attendre à un taux d'absentéisme plus élevé dans celles où l'on assigne les tâches selon le strict critère de l'ancienneté. Lorsqu'un modèle de cette nature est en place, les enseignants ont tendance à se scléroser dans les mêmes cours et si, par malheur — car c'est bel et bien comme un malheur que la chose est perçue —, des changements surviennent dans l'ordre établi (changements de programmes ou autres), le taux d'absentéisme augmente. Par contre, là où l'assignation des tâches laisse place à la nouveauté, la nouveauté et le changement sont perçus comme des événements normaux aux yeux de tous les groupes d'âge.

L'analyse organisationnelle des ressources humaines permet donc de comprendre les effets qu'ont les pratiques des départements ou des directions pédagogiques et d'en corriger les effets négatifs — dans la mesure où l'on a les moyens d'entreprendre les actions qui s'imposent. Cette analyse organisationnelle est plus facile quand on a à l'esprit les caractéristiques positives du personnel plus âgé. Voici les valeurs qui découlent de la croissance en âge et dont les effets sont positifs pour les organisations :

- Une meilleure qualification du personnel
- L'expérience professionnelle, mais aussi celle de la vie
- La loyauté envers l'organisation et ses «clients», les étudiants
- L'assiduité au travail
- Un sens de l'éthique centré davantage sur les dimensions de la formation fondamentale
- Un meilleur équilibre entre les valeurs du travail et celles de la vie
- Une plus grande indépendance financière
- La volonté de léguer quelque chose de solide à l'organisation et aux élèves, en fonction du sentiment d'appartenance que l'on a développé
- Un humanisme qui intègre positivement vision de soi, vision des autres, vision du monde. Cette intégration conduit à considérer l'enseignement comme une activité humaine privilégiée.

Il n'est pas dit que tous les individus âgés adhèrent à toutes ces valeurs. Mais on les retrouve généralement dans ce groupe-là. Ce sont donc des valeurs sur lesquelles les équipes de direction peuvent tabler, ou encore qu'elles peuvent proposer.

En les transposant dans une grille d'analyse et en les transformant en variables, on peut mesurer le degré d'adhésion de chaque enseignante et de chaque enseignant à ces valeurs. Et, en associant le résultat de cette analyse à d'autres mesures, on peut dégager le profil individuel de chaque membre du corps professoral et orienter les uns et les autres vers les affectations et les tâches qui leur conviennent le mieux — en tenant compte des contraintes de l'organisation.

Une fois de plus de plus, nous voyons que la gestion des ressources humaines est plus facile si les méthodes utilisées respectent le caractère distinct et l'individualité des personnes — par opposition à une gestion des groupes. Trop souvent, nos normes de gestion suivent des voies uniformes, identiques, égales, standardisées. Alors que les individus ont des caractéristiques propres et uniques, même s'ils partagent des valeurs communes.

Au-delà d'une solide connaissance des âges de la vie et des passages d'un âge à l'autre, au-delà de l'intérêt que présente l'analyse organisationnelle pour la gestion des ressources humaines vieillissantes, au-delà des valeurs de l'âge d'or de la vie au travail, d'autres considérations s'imposent pour éviter que le vieillissement du personnel enseignant des cégeps ne devienne un problème.

Nous devons certes préparer la relève — et elle sera importante. Mais nous devons également faire tous les efforts possibles pour garder celles et ceux qui, même en ayant droit à la retraite, voudraient rester quelques années de plus. Des efforts sont nécessaires pour assurer le transfert des savoir-faire professionnels et de la culture organisationnelle. Il y a une compatibilité substantielle — c'est-à-dire liée à la nature de la réalité — entre le fait d'être âgé et le fait de servir de maître. Aux apprentis le jeune âge, aux maîtres la maturité et, plus encore, la sagesse. Il faudra donc trouver un mode d'organisation où les plus anciens et les plus anciennes superviseront véritablement les jeunes enseignants et les jeunes enseignantes, où on leur confiera les cours d'introduction, où ils pourront avoir un horaire de travail particulier et opter pour une réduction graduelle de leur temps de travail.

J'ajouterai quelques mots sur les conditions de travail.

- 1) Pour bien gérer les ressources humaines vieillissantes dans l'enseignement collégial, nous devons établir des conditions de travail plus respectueuses des individus. Par voie de conséquence, les contrats collectifs de travail gagneraient à être dépouillés des mesures collectives standardisées et uniformes — ou à ne pas être embroussaillés par elles.
- 2) Un effort considérable doit être fait en ce qui concerne le perfectionnement, car c'est là un investissement très rentable. Des distinctions devront bien sûr être faites entre les enseignants du secteur technique et ceux du secteur préuniversitaire.
- 3) La tâche des enseignants doit être redéfinie pour y inclure des rôles nouveaux : celui de mentor, par exemple, ou de consultant interne. L'exercice de ces rôles sera fonction des habiletés et du potentiel de chaque enseignant, tels que la direction, chargée d'exercer cette responsabilité avec discernement, les évaluera. Ces rôles n'appartiennent pas de droit aux individus, ils sont confiés à ceux et à celles qui ont les dispositions nécessaires. On confiera les cours d'introduction aux plus anciens : cela nécessite en effet moins de mise à jour et fait davantage appel à l'expérience et à la sagesse, des dimensions qui garantissent une meilleure intégration des savoirs et des élèves dans l'établissement.
- 4) Le système actuel de sécurité d'emploi est en fait plutôt un système de sécurité du revenu : un enseignant peut en effet «perdre» son emploi — être mis «en disponibilité» —, mais il reste à l'emploi du collège et conserve son revenu. Ce système, psychologiquement néfaste, freine considérablement la mobilité d'un emploi à l'autre : «Il faut que je reste, se dit-on souvent, sinon je perds ma sécurité d'emploi.» Un tel raisonnement renforce l'insécurité intérieure des individus.

De plus, la sécurité d'emploi, conçue comme un système national, transcendant les dimensions propres à chaque établissement, a conduit (contraint) nombre d'acteurs (cégeps, départements d'enseignement, syndicats locaux) à se transformer en «tricheurs». Sans parler de ce que coûte à l'enseignement des jugements à l'emporte-pièce et démesurés du genre : «De quoi se plaignent les enseignants? N'ont-ils pas la sécurité d'emploi?»

J'aborde cette question parce que la gestion des ressources humaines vieillissantes passe, entre autres choses, par la mobilité en emploi, du moins pour un certain nombre d'individus. Qu'il suffise d'exprimer, pour le moment, ce qui suit. Il faut favoriser et encourager le passage volontaire des individus à des emplois du secteur privé ou à d'autres emplois du secteur public ou parapublic. En développant le recours à des grilles de lecture et d'analyse du potentiel, en mesurant la compatibilité de ces individus avec les emplois disponibles, on obtiendra un renouvellement progressif des effectifs. Cette gestion de la mobilité peut s'opérer de façon nationale. La somme des dollars consacrée en moyenne annuellement pour gérer le système de sécurité d'emploi servirait là de façon plus efficiente.

En résumé

Il y a un phénomène largement observable de vieillissement des ressources humaines enseignantes dans les cégeps. Certaines stratégies auxquelles nous pourrions être tentés d'avoir recours sont négatives. D'autres sont positives, qui s'appuient sur l'analyse organisationnelle et sur la compréhension des cycles de la vie et du système de valeurs des plus âgés. Il faut avoir à l'esprit toutefois que ce groupe ne constitue pas un tout homogène. Il peut y avoir intérêt à réexaminer les conditions de travail qui encadrent la gestion des ressources humaines.

¹ Direction générale de l'enseignement collégial, ministère de l'Enseignement supérieur et de la Science.